



КонсультантПлюс

Статья: Как погасить конфликт между
сотрудниками?
(Соколова Г.А.)
("Руководитель автономного учреждения",
2018, N 11)

Документ предоставлен **КонсультантПлюс**

www.consultant.ru

Дата сохранения: 13.09.2021

"Руководитель автономного учреждения", 2018, N 11

КАК ПОГАСИТЬ КОНФЛИКТ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ?

Обычно конфликты разгораются внутри коллектива, а руководитель узнает об этом только на этапе открытого противостояния подчиненных. Спорящие стороны могут обратиться к первому лицу организации за помощью или, наоборот, постараются скрыть происходящее. В любом случае бездействовать руководителю нельзя: если не вмешаться и не урегулировать конфликт, спустя время последуют новые виток противостояния и всплеск негативных эмоций.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя или более лицами. Каждая сторона делает все, чтобы отстоять свою точку зрения или достичь своей цели, и мешает противнику делать то же самое. "Боевые действия" в скрытой либо демонстративной форме, сильный эмоциональный фон выбивают из рабочего процесса не только спорящих, но и их окружение. В результате снижается производительность труда, да и атмосфера в коллективе ухудшается.

Задача руководителя - направить конфликт в конструктивное русло, решить проблему, лежащую в основе противостояния, или, по крайней мере, погасить конфликт так, чтобы тот не перешел в деструктивное русло, не снизил общую эффективность работы. А для этого нужно понять причины возникновения конфликтной ситуации.

Причины конфликта

Основной причиной противостояния подчиненных считается столкновение личностей: люди с разными ценностями и характерами иногда просто не могут ладить между собой. Хотя конфликты нередко возникают на иной почве. Они могут быть обусловлены структурой организации (когда, например, перед смежными подразделениями стоят противоположные цели) или профессиональными разногласиями. Иными словами, конфликтовать могут не только личности, но и работники, наделенные теми или иными функциями.

Рассмотрим основные виды противостояния.

Конфликт должностей

Такие конфликты возникают из-за **целей, которые поставлены перед сотрудниками**, занимающими то или иное место в иерархии организации. Цели эти противоречат друг другу, что изначально заложено в организационной структуре (вспомним хотя бы классическое противостояние финансового отдела и отдела развития). Например, задача медицинского персонала заключается в том, чтобы точно диагностировать заболевание и назначить адекватное лечение, а задача административных работников - выполнить запланированные объемы медпомощи и подать в установленные сроки правильно оформленную отчетность. То есть цель качественного оказания медпомощи вступает в некоторое противоречие с целью соблюдения административных процедур и это противоречие может проявиться при взаимодействии сотрудников двух подразделений.

Впрочем, поставленные перед сотрудниками цели не только вступают в противоречие, но и

являются взаимозависимыми, что тоже становится потенциальной причиной конфликта. К примеру, административные работники могут упрекать медицинский персонал в низкой производительности, возникновении очередей и невыполнении объемов медпомощи, а медики, в свою очередь, будут считать, что во всем виновата кадровая служба - она не укомплектовала штат.

Кроме того, борьба идет за **ограниченные ресурсы** - денежные средства, кадры, некие послабления со стороны высшего руководства. Скажем, начальники двух отделов могут убеждать директора, что именно их направление нуждается в увеличении финансирования (на ремонт, новое оборудование, реализацию проекта), а деканы вуза - добиваться предоставления дополнительных штатных единиц именно их факультету.

Конфликт специалистов

Если сталкиваются точки зрения специалистов, а тема спора имеет прямое отношение к трудовым обязанностям - значит, **конфликт возник на профессиональной почве**. Выразаться он может по-разному: в форме молчаливого несогласия, спокойной дискуссии с приведением доказательств и аргументов, спора на повышенных тонах, подкрепляемого обвинениями в некомпетентности.

Среда для появления профессиональных разногласий бывает самой разной - спорят люди, обладающие творческой профессией, занимающиеся точными науками, представители финансово-экономических служб, руководящего состава и т.д. Например, специалисты могут не соглашаться друг с другом по поводу поставленного диагноза, интерпретации музыкального произведения, методики обучения, пути развития учреждения или суммы начисляемого налога.

Конфликт характеров

Различия в представлениях и ценностях неизбежно накладывают отпечаток на поведение людей, а оно, в свою очередь, становится катализатором конфликта характеров. Воспринимая окружающих через призму своих ценностей, человек утрачивает объективность оценки, рассматривает события с точки зрения того, насколько они благоприятны для удовлетворения личных потребностей. Например, сотрудник может считать, что всегда вправе выражать собственное мнение, а его начальник уверен, что подчиненный должен высказываться только тогда, когда его спрашивают, и при этом беспрекословно делать все, что ему говорят. Столкновение двух ценностей - потребности в независимости и уважении и потребности во власти - будет почвой для разрастания конфликта.

Приведем несколько наиболее распространенных моделей поведения и причин, побуждающих человека поступать тем или иным образом.

Потребность во внимании и признании. Сотрудник конфликтует, потому что хочет привлечь к себе взгляды окружающих, перенести на себя фокус их внимания. Подобное поведение свойственно сотрудникам-"звездам", считающим, что они талантливее, умнее, эрудированнее остальных. Фразы вроде "Я не буду это выполнять, пусть этим занимаются другие" свидетельствуют о желании человека противопоставить себя коллегам и подчеркнуть свою значимость. Провоцирование на конфликт в подобной ситуации - это манипуляция, направленная на получение неких преимуществ.

Потребность во власти. Чтобы удовлетворить эту потребность, совсем не обязательно в жесткой форме указывать коллеге, что и когда ему делать. Хотя такая модель поведения тоже встречается, что вызывает удивление и отпор сотрудников, не являющихся непосредственными подчиненными властного коллеги.

Потребность показать свою значимость проявляется и в склонности к бесконечным спорам - неважно, по какому поводу. Такие люди затевают конфликты именно для того, чтобы добавить себе веса (переспорил - значит, победил). Спорщиков можно вычислить по манере разговора. Даже если они не конфликтуют, они начинают любую реплику с отрицания ("Нет, ты послушай...", "Нет, ты, конечно, права..."). Соглашаясь с собеседником, такой человек уже готовится к противостоянию.

Уязвленное самолюбие. Здесь основой для противостояния оказываются такие чувства, как зависть и месть. Сравнивая себя с другими, человек делает это не в свою пользу ("Он талантливее", "У коллеги все получается"). Последующее поведение завидующего направлено не на то, чтобы самому добиться большего успеха, а на то, чтобы коллеге стало хуже. Создать помехи для работы сослуживца, присвоить результаты чужого труда, морально унизить коллегу ("Этот цвет тебе не идет") - по этим поступкам можно вычислить такого конфликтера.

Потребность в негативном стимуле. Для некоторых людей конфликт становится импульсом, необходимым для плодотворной работы. Чтобы получить заряд энергии и сил, они буквально создают противостояние и благодаря этому добиваются результатов. Конфликт здесь - это способ мобилизоваться ради выполнения задачи.

Протест и потребность в справедливости. Эту модель поведения можно назвать ответной - обычно именно так реагируют сотрудники, не являющиеся инициаторами конфликта, но вовлеченные в него. Подвергаясь нападкам со стороны негативно настроенного коллеги или являясь объектом манипуляций, человек начинает терять самообладание. В итоге он тоже вступает в разбирательство ("Почему все задания валятся на меня?", "Это же моя идея!", "Почему я должен все это терпеть?").

Последствия конфликта

Конфликт всегда развивается последовательно. Сначала появляется его источник (личностные причины вне зависимости от того, чем они обусловлены - должностью, профессией или характером), который может либо иссякнуть, либо спровоцировать возникновение полномасштабного противостояния. Стороны могут не захотеть разрастания конфликта, особенно если он чреват малыми потерями. Но во многих случаях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника в том, почему оппонент не прав.

Развитие конфликта и управление им может привести к положительным или отрицательным последствиям. А они, в свою очередь, повлияют на то, будут ли разногласия исчерпаны, перейдут в фазу скрытого противостояния или останутся в фазе "боевых действий". Направить развитие спора в нужное русло - в этом и заключается задача руководителя.

Отрицательные последствия возникают при разворачивании конфликта характеров: здесь задействовано слишком много личных факторов, не связанных с рабочими процессами. Например,

сотрудник затевает на совещании спор ради спора, на что коллеги реагируют соответствующим поведением: они могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта (даже если нет уверенности, что точка зрения правильная). Способность группы принимать эффективные решения в данном случае снизится.

В иных ситуациях негативными последствиями конфликта будут плохое состояние духа работников, тревожность тех, кто оказался в зоне противостояния. Противники станут меньше общаться и сотрудничать друг с другом, считать, что их точка зрения и цели абсолютно верные, а цели других в корне неправильные. Сам коллектив может разделиться на два или более конкурирующих лагеря, а победе в конфликте станет придаваться большее значение, нежели решению реальной проблемы.

Руководитель зачастую может лишь нейтрализовать личностные причины конфликта, но не устранить их. В частности, на совещании можно сказать спорщику: "Ваше мнение интересно. Изложите его в письменном виде и подайте мне. А сейчас мы рассмотрим альтернативные точки зрения". Тем самым руководитель подчеркнет значимость спорщика, но не даст дискуссии уйти в сторону и вернет внимание совещающихся к основным вопросам повестки.

Если же причина противостояния кроется в функционале сотрудников или их профессиональных суждениях, последствия могут быть **не только нейтральны, но и позитивны**. Проблема может быть решена способом, который приемлем для всех сторон. В результате люди почувствуют свою причастность к исправлению ситуации, что поможет устранить враждебный настрой, чувство несправедливости или вынужденности действий. В дальнейшем стороны будут больше расположены к сотрудничеству.

Таким образом, во многих ситуациях конфликт помогает обнаружить скрытые проблемы, многообразие точек зрения и альтернатив, дает дополнительную информацию к размышлению. Благодаря этому процесс принятия решений становится более эффективным, а сотрудники удовлетворяют свои личные потребности в уважении, признании и власти.

Способы выхода из конфликта

Решение проблемы, лежащей в основе конфликта, - наилучший вариант действий во всех ситуациях. Управленцу следует признать различия во мнениях и продемонстрировать готовность ознакомиться с иными точками зрения. Важно выслушать обе стороны и понять истинные причины противостояния, что руководители делают далеко не всегда.

Только после того, как все детали прояснены, можно приступить к поиску путей решения конфликта. К этому должны быть привлечены и сами конфликтующие - только так можно сгладить негатив и настроить коллег на сотрудничество.

Конкретные действия будут зависеть от типа конфликта. Если он обусловлен функционалом работников или их профессиональными разногласиями, можно поступить так:

- разъяснить требования к работе (подчиненные должны четко понимать, чего от них ждут в той или иной ситуации);

- скоординировать действия сотрудников - руководитель может сам выступить в роли

третейского судьи (например, если возник профессиональный спор);

- установить общую цель высшего порядка (в частности, можно объяснить медперсоналу и административным работникам, что объем и качество медицинской помощи - это равнозначные показатели, которые необходимо выполнять).

При конфликте характеров меры зачастую будут иметь психологический подтекст:

- сгладить "острые углы", убедить сотрудника, что не нужно расстраиваться по пустякам. Однако здесь нужно помнить, что подавление эмоций ведет к их накоплению, а значит, проблема не решается и конфликт может проявиться в будущем;

- найти компромисс, частично удовлетворить требования обеих сторон, что сведет к минимуму их недоброжелательность;

- принудить принять свою точку зрения, показать, что руководитель благодаря своей власти может взять конфликт под контроль. Если управленец обладает большим влиянием, сотрудники подчинятся, но неудовлетворенность из-за нерешенной проблемы у них останется.

* * *

Ни одна организация в своей деятельности не может избежать конфликтов - ведь в них участвуют люди. В понимании причин, по которым сотрудники поступают именно так, а не иначе, содержится ключ к устранению разногласий.

Как правило, конфликты сигнализируют о наличии проблем организационного, мотивационного или личностного характера. И если не только гасить негатив, но и решать проблемы его появления, можно улучшить рабочие процессы в учреждении и микроклимат в коллективе.

Г.А. Соколова
Эксперт журнала
"Руководитель автономного учреждения"

Подписано в печать

09.11.2018